Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

—

Cahier de recherche

Le paradis sur terre existe-t-il ?

Le rôle des spécificités et non-spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de direction et d'encadrement

Frederik Mispelblom Beyer

Novembre 2007

Genèse du cahier de recherche

Ce cahier de recherche a d'abord été réalisé sous la forme d'une communication aux 12ème journées du GDR (Groupement De Recherche) cadres, dirigé par Paul Bouffartigue (université d'Aix en Provence), qui avait pour thème : "Cadres et dirigeants du secteur de l'économie sociale et solidaire" (http://gdr-cadres.cnrs.fr). Ce travail est basé sur une expérience de trente années d'enseignements et de recherches, souvent sous la forme de "supervisions" des pratiques professionnelles concrètes, auprès des acteurs du secteur social et sanitaire.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif
Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/ pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.
L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Le paradis sur terre existe-t-il ?
Le rôle des spécificités et non-spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de direction et d'encadrement

Résumé : Le secteur de l'économie sociale et solidaire se distingue-t-il réellement de celui des "entreprises ordinaires" ? Ce texte propose une analyse critique des "mythes de la spécificité" de ce secteur, pour conclure qu'il comporte néanmoins une particularité : le travail professionnalisé sur le "sens" des actions entreprises. Il conclut sur la possibilité et l'intérêt d'établir des ponts entre "l'économie ordinaire" et "l'économie extra-ordinaire".

Mots-clés : Etude critique du management et propositions, Economie sociale et solidaire, Utopies et alternatives

---

Does paradise on earth exist?
The role of the specificities' and non-specificities' of social and solidarity-based economy in its managerial practices

Abstract: Does the social and solidarity-based economy sector really differ from that of the traditional firms? This text offers a critical analysis of the "specificity myth" of this sector and reaches the conclusion that it does have a distinctive feature however: the professionalized work on the "sense" of the actions undertaken. It ends up on the possibility and the relevance of establishing bridges between the "ordinary economy" and the "extra-ordinary economy".

Key words: Critical management studies, Social and solidarity-based economy, Utopias and alternatives

Table des matières

Introduction **5**

Partie 1. Le terme "économie sociale et solidaire". **6**

1.1. 1er courant : "on n'est pas comme les autres". 8
1.2. 2ème courant : on est ou devrait être "comme les autres" 11

Partie 2. La référence au "sens" comme spécificité du secteur et ses effets dans les pratiques de direction et d'encadrement. **14**

2.1 L'insistance sur le "sens des pratiques" comme spécificité 14
2.2 La managérialisation de l'activité de direction et d'encadrement : entre "méthodes" et "analyse des pratiques" 16

Conclusion **21**

Bibliographie **22**

Annexe : Note méthodologique **23**

Introduction

Le secteur de l'économie sociale et solidaire est d'une très grande variété, comme en témoignent les communications proposées aux journées "cadres de l'économie sociale et solidaire" du GDR cadres[1]. L'idéal de solidarité et de "socialité" porté par le titre de ce secteur, vise à l'unifier notamment en le distinguant de "l'économie économique", de l'économie ordinaire, au fond capitaliste. Ce papier a pour objectif d'interroger cette distinction, par une réflexion tant sur le secteur concerné que sur les entreprises ordinaires. L'analyse qui en résulte tentera de montrer que ce secteur est somme toute caractérisé par des traits très voisins de celui dont il essaie de se démarquer, mais aussi que cette démarcation même est l'un des ressorts de l'efficacité managériale du mythe de la spécificité de ce secteur.

La démonstration s'opère en deux temps trois mouvements. Dans un premier temps, on montrera en quoi le secteur de l'économie sociale et solidaire n'est pas très différent du "reste" de l'économie. Dans un second temps, on souligne qu'il y existe quand même une spécificité, formée par un corps de doctrines et de croyances sur le *sens des actes et des actions*, qui font que les approches qui se prétendent "purement professionnelles et techniques" ont du mal à y être adaptées. Dans le troisième mouvement, qui est aussi une conclusion, on dessine quelques perspectives pouvant servir de "pont" entre les secteurs ordinaires et extra-ordinaires de l'économie.

[1] Cette journée s'est tenue à Nantes le 19 octobre 2007, voir : http://gdr-cadres.cnrs.fr/c_journ.htm, et les propositions de communication dont il est question ici renvoient toutes à cette journée.

Partie 1. Le terme "économie sociale et solidaire".

Il y aurait plus d'une analogie à faire entre la "nébuleuse" des cadres en France, et celle de l'économie sociale et solidaire. Le terme de "cadre" dont Boltanski a montré comment il a été proposé et a "pris" dans une conjoncture historique tout à fait particulière, joue un rôle d'unification imaginaire de catégories sociales par ailleurs extrêmement diversifiées, qui s'y reconnaissent plus ou moins. L'un des ressorts de cette reconnaissance est qu'elle repose sur des pratiques de distinction (Bourdieu) : être "cadre", c'est ne pas être tout à fait un salarié comme les autres. Le "malaise" récurrent des cadres comporte notamment la crainte de la "banalisation", qui serait justement d'être "banni" d'un groupe d'exception pour retourner dans le grand vivier du "tout venant", des salariés "comme les autres".

On pourrait dire qu'il en va de même pour le rapport entre le titre "économie sociale et solidaire" et le très vaste secteur d'activités qu'il est supposé unifier : l'un des ressorts de cette unification est la distinction d'avec l'économie ordinaire, qui ne serait ni sociale ni solidaire. Les communications proposées à la 13ème journée du GDR cadres portent ainsi sur le secteur du handicap, partagé entre des associations privées, dirigées par des parents, et le public, sur les bénévoles d'Emmaüs et du Secours populaire français qui interviennent auprès de populations "démunies", les associations intervenant dans les domaines de la culture, du sport, de la santé, du social et de l'environnement, les "entrepreneurs sociaux" et ceux qui s'occupent du "commerce équitable", les coopératives d'habitation (HLM), les "travailleurs associatifs" qui à partir d'un statut privé effectuent des missions d'ordre public, ou encore les "entreprises pour femmes", crées par des femmes, destinées à favoriser leur accès à des postes de responsabilité.

Cette diversité est telle qu'on peut se demander ce que peuvent avoir en commun :

-Un ESAT (anciennement CAT) aux locaux flambants neufs, équipé de systèmes de sécurité dernier cri (dans les locaux où l'on fait de la peinture notamment), avec à sa tête un directeur sorti de l'ENSP et des cadres diplômés, faisant de la sous-traitance pour d'autres entreprises et de ce fait certifiée ISO 9000 depuis longtemps, avec des moniteurs

professionnels (à la fois dans le domaine technique et éducatif), soucieux de donner aux "usagers" des formations diplomantes (CAP de jardinerie, menuiserie), même si ces derniers sont bien moins payés que dans le secteur économique ordinaire[1], dont pourtant l'équipe de direction se dit très proche ("on est une entreprise comme les autres").

-Un local en préfabriqué du Secours Populaire, où des militants bénévoles offrent des boîtes de conserves et du pain aux pauvres et Rmistes, et vendent divers objets et des vêtements, dont l'argent sert notamment à faire partir des enfants en vacances.

-Une entreprise de commerce équitable, gérée par des jeunes intellectuels critiques, fortement diplômés, ayant effectué des stages dans divers pays du monde ?

Cette diversité est telle qu'on peut se demander s'il ne faut pas dissocier "l'économie sociale" de celle dite "solidaire" ? Le fait de mettre toutes ces structures sous une même appellation suffit-il pour leur conférer une quelconqu'unité, autrement que "négative" ("ce ne sont pas des organisations capitalistes ordinaires") ?

A cette diversité et à ces contours "flous" du secteur lui-même s'ajoutent la diversité, la complexité et souvent l'ambiguïté du statut des dirigeants et cadres, soulignés par plusieurs communications, dont l'un des points sensibles se joue dans le rapport entre les bénévoles et les "élus" (qui en tant que membres des conseils d'administration et présidents peuvent être dirigeants) et l'encadrement salarié (occupant les fonctions "techniques" de dirigeants et de cadres). Qui dirige qui, qui encadre qui ? Enfin, plusieurs communications soulignent aussi que ce secteur est aujourd'hui traversé par des doutes et des interrogations dans la mesure où sa professionnalisation (rendue en partie obligatoire par la législation, comme la Loi de 2002 et autres) implique l'arrivée de dirigeants et de cadres sur le modèle des *managers* qui ne partagent pas forcément l'éthos des bénévoles, ou d'entrepreneurs "réalistes" qui plutôt que de combattre l'économie capitaliste pensent plus judicieux de s'y insérer.

Cette dernière remarque nous indique une idée qui va servir de trame à ce papier : le secteur de l'économie sociale et solidaire est traversé par des "courants contradictoires", par des *divergences d'orientations*, par des interprétations différentes de ses principes les plus

[1] Ces CAT furent jadis l'objet de critiques virulentes, comme celle de M. Zafiropoulos : *Les arriérés de l'asile à l'usine*, Payot, 1981

fondamentaux, par des pratiques d'encadrement et de direction elles-mêmes diversifiées : et cela, tout comme les entreprises. Mais découvrir ces différences dans les pratiques n'est pas chose simple, et pose notamment des problèmes de méthodologie, ou plus exactement, de positionnement et de stratégie d'enquête comme on l'indiquera un peu plus loin. Car il ne suffit pas de mener des entretiens avec les dirigeants et les cadres, donc basés sur du déclaratif, et encore moins d'écouter les énoncés des principes et des valeurs dans les discours annuels de présidents d'associations, pour comprendre ce qui se fait vraiment, de souvent un peu obscur et de méconnu, dans les établissements du secteur.

1.1. 1er courant : "on n'est pas comme les autres".

Le terme "sociale et solidaire" accolé à économie sonne comme un slogan de rassemblenet dans la distinction. Distinction à l'égard du "secteur économique", qui a donné lieu aussi aux thématiques sur "comment réconcilier l'économique et le social". Il n'est pas inutile de souligner ici que le terme de "social" tel qu'employé dans ce slogan désigne une sphère supposée spécifique de la société (dont Donzelot entre autres a décrit "l'invention"), le "domaine social", dont font partie les "politiques sociales", "l'action sociale", le "travail social", les "œuvres sociales d'entreprise" etc. Pour aller au plus simple, car c'est plus compliqué que cela, "social" représente un synonyme "d'humain", par opposition à d'autres domaines qui sans être forcément taxés d'inhumains, n'ont pas "l'homme" pour centre de leurs préoccupations (même si cela fait partie de leurs prétentions, comme le veulent les politiques modernes de gestion des "ressources humaines"). La définition des spécificités du secteur social et solidaire fonctionne ainsi selon un certain nombre de distinctions typiques : "ici on se préoccupe de l'humain" (et non des produits, techniques et finances), "ici on n'est pas préoccupé par le profit" (l'inverse serait la préoccupation exclusive du secteur marchand, des entreprises), "ici on cultive les solidarités, surtout avec les plus faibles" (tandis que l'individualisme est censé régner dans l'industrie), "ici ce qui compte c'est le sens, l'authenticité, l'épanouissement de la personne" (ailleurs seul l'argent serait roi) et enfin, les "bonnes volontés" des bénévoles se distingueraient du "professionnalisme standardisé" des entreprises.

Dans ces discours, des éléments religieux (tant catholiques, avec le catholicisme social, que protestants) sont très présents, mais ils se combinent avec les héritiers de quelques-

unes des utopies socialistes du 19ème siècle, l'éducation et la culture populaires, le syndicalisme et plus largement le mouvement ouvrier (cas notamment d'une partie des coopératives, et du Secours Populaire). Dans les variantes les plus intégristes de ce courant, se cultive une sorte "d'entre soi", qui veut que "le social" c'est quand même tout à fait autre chose que "l'entreprise", et qui affirme que les "bonnes volontés" et un certain "état d'esprit" sont "quand même l'essentiel", par opposition (voire par rejet) avec la formation, le professionnalisme, les méthodes. Ces variantes connaissent leur versant "militant", qu'on trouve dans les œuvres sociales d'un certain nombre de comités d'entreprise[2].

Ces discours de distinction reposent avant tout sur une grande méconnaissance des entreprises (industrielles ou autres) réelles, ou, pour ce qui est des "transfuges", d'un refoulement de ces réalités. Car s'il est certain que la "loi du profit" domine les entreprises capitalistes, elle se manifeste sous des formes très variées, et n'élimine pas pour autant le "facteur humain" (auquel C. Dejours, 2005, a consacré un livre, mais en se basant sur l'entreprise), qui est même au centre de bien des slogans de la "gestion des ressources humaines", du management moderne et même du marketing (les "humains" auxquels on s'intéresse étant les "clients").

Deux choses au moins sont profondément méconnues :

-la première concerne les entreprises : dans celles-ci la négociation de compromis au quotidien, le culte d'un certain consensus, les concessions faites aux mini-revendications d'équipe et le fait de tenir compte des spécificités de chacun, constituent aussi une donnée de base de l'activité d'encadrement, comme je l'ai amplement montré (2006).

-la seconde concerne le secteur social et solidaire : sans même parler de divers scandales qui ont défrayé la chronique (maltraitance, détournement de fonds etc) d'autant plus cruellement ressentis qu'ils contredisaient l'éthos officiel, il faut souligner, dans une perspective qui pourrait se réclamer de Bourdieu, que le bénévolat et plus largement la

[2] Ici l'utopie se traduit par l'idée d'un "îlot de socialisme dans un océan de capitalisme"; quand on effectue une enquête sur les pratiques réelles de certaines de ces œuvres sociales, on découvre hélas souvent des réalités bien moins nobles, où le fait de faire partie du "bon secteur" qui fournit un "brevet de progressisme et de contestation", justifie des manques de professionnalisme flagrant et le profit tiré de rentes de situation, qui expliquent en partie la désaffection des salariés auxquels ces œuvres sociales sont pourtant destinées, au grand dam des quelques militants syndicaux qui aimeraient tant "changer tout ça". Les œuvres sociales de ces comités d'établissement ne relèvent-elles pas aussi de plein droit de l'économie sociale et solidaire, bien qu'elles soient alimentés avec des % sur les chiffres d'affaires de grandes entreprises ?

"défense des bonnes valeurs" rapportent *des profits symboliques non négligeables*, dans la mesure justement où cela vous classe dans le "bon camp" par définition, ce qui peut couvrir bien des abus.

Le secteur social s'occupe certes de l'humain, mais ce n'est pas son monopole. De plus, on en oublie que "l'humain" en question obéit à des définitions très standardisées (apprises dans des formations, mais faisant partie aussi de la *doxa* du milieu), des "jeunes en difficulté", "familles démunies", "cas lourds", "enfants à problèmes"[3]. Enfin, se réclamer ainsi de "l'humain" en général en se distinguant de l'entreprise, peut être aussi une manière de ne pas analyser en détail la manière dont on prépare les enfants éduqués ou "jeunes à insérer" à ce "monde économique". Sans même parler des familles d'accueil ou des internats, où l'on fournit des principes éducatifs comme dans les familles "ordinaires", pensons surtout aux entreprises de l'insertion sociale, à cheval sur l'éducatif et l'économique, où les éducateurs de jeunes jouent le rôle de contremaître. Quand on analyse de près les pratiques éducatives de ces structures, qui s'appuient sur des éléments du travail réel qui s'y effectue (venir à l'heure, s'habiller correctement, finir les tâches, tenir les cadences, parler respectueusement à la hiérarchie), on découvre qu'elles sont traversées par des *orientations* très différentes. Certains personnels éducatifs font comprendre aux jeunes qu'ils ne sont pas grand chose, qu'ils n'ont rien, sont démunis, et que de ce fait, mieux vaut accepter même des traitements injustes de la part des futurs patrons, pour avoir et garder "un petit boulot". D'autres ne s'y résignent pas, et font comprendre que ce n'est pas parce qu'on est pauvre qu'on manque d'idées, qu'il ne faut pas accepter n'importe quoi, qu'il existe le droit du travail auquel il est utile de s'intéresser, et des syndicats. Ces entreprises d'insertion donnent ainsi lieu à des "réussites éducatives" très diversifiées.

Un autre des profits symboliques que le secteur social tire de l'affirmation de sa spécificité est que cette dernière peut même *justifier l'ignorance, le rejet des formations scolaires, voire les formes de domination* (notamment sur les "publics") *et un certain "esprit cloche merle"* : ce qui se passe dans les entreprises à profit "est quand même très loin du

[3] J'avais effectué il y a plus de 20 ans une enquête sur "l'informatisation du secteur social" au Québec, où les travailleurs sociaux font des entretiens assistés par ordinateur, avec des logiciels comportant l'ensemble des "cases de diagnostic" de situations sociales, élaborées à partir d'une approche comportementaliste des humains. "Le travail social assisté par ordinateur", ASH, 1985 (2 numéros).

social"[4]. Un seul exemple, qui n'est pas isolé ni anecdotique : 30 ans après la parution du livre décapant de Robert Castel sur *Le psychanalysme*, il y a encore des associations et des établissements du "secteur social traditionnel" (handicapés etc), où une certaine interprétation de la psychanalyse imprègne toute l'activité, à commencer par celles des dirigeants, psychiatres, psychanalystes, gourous, qui employent la psychanalyse pour régner tant sur les "usagers" que sur les salariés, dans une confusion qui n'a rien à envier aux pratiques du *coaching* en entreprise (V. Brunel, 2004).

Que l'on ne se méprenne pas néanmoins à propos de mon diagnostic : cette prégnance des "valeurs" dans le secteur social et solidaire fait aussi qu'il est capable de fortes mobilisations, tantôt spectaculaires (manifestations de protestation contre les nouvelles lois sur la délinquance, le fichage, les tests ADN etc), soit de manière plus souterraine et silencieuse. De ce fait, les nouvelles mesures législatives qui entraînent l'importation de "méthodes industrielles" dans ce secteur, ont souvent du mal à s'y implanter, et subissent souvent de profondes modifications.

1.2. 2ème courant : on est ou devrait être "comme les autres".

Je ne me prononcerai évidemment pas sur la question de savoir si de telles pratiques sont encore "dominantes" dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, et elles sont probablement (ou peut-être), moins prégnantes dans les activités "émergentes" (comme le "commerce équitable") que dans celles plus traditionnelles. Il faut néanmoins y mettre un bémol, car certaines formes de militantisme moderne font vite émerger des "élus", ceux qui sont porteurs de la "bonne parole" et qui, une fois reconnus comme tels par les "fidèles", règnent sur leurs petits territoires.

Toujours est-il que ces pratiques sont aujourd'hui fortement secouées et remises en cause par le *courant professionnalisant*, représenté pour ce qui est des dirigeants et cadres, par les formes modernes du *management*[5]. Ces courants sont nés d'une combinaison entre le désir

[4] Toutes les citations sont "authentiques" (au sens où je ne les invente pas), et recueillies soit au cours d'enquêtes (pour ce qui est des œuvres sociales de comités d'entreprise syndicaux), soit de formations, de "supervisions" ou plus récemment d'interventions.

[5] Il est intéressant de souligner ici comme le montre fort bien Boltanski que les premières formes de management "made in USA" ont été importées en France avec le plan Marshall (années cinquante), en même

de reconnaissance professionnelle (compétences, formations, diplômes, méthodes de travail), d'un certain nombre de ces dirigeants et cadres de "moderniser" un secteur jugé par endroits archaïque, et d'obligations légales. La communication sur la "main visibe des managers associatifs" (Piovesan, Robelet, Claveranne, 2007) signale l'importance de ces interventions légales, en rapportant une anecdote qui reste à vérifier : le nombre de lois et de textes réglementaires parus depuis la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale pourrait bien être supérieur à toute l'activité législative réunie de 1945 à 2002 ! Il faut souligner aussi qu'une partie de ces nouvelles dispositions légales vise à mettre en place des moyens de *contrôle des pratiques éducatives et d'assistance quotidiennes concrètes et détaillées,* permettant aux Tutelles de comparer les pratiques d'un établissement à un autre. Parmi ces moyens, les dispositifs d'évaluation, les décrets obligeant à donner des résultats chiffrés, et donc à ne plus se contenter de la seule invocation des valeurs, ont amené l'implantation progressive de méthodes de contrôle de gestion, de démarches comme l'assurance qualité et les normes ISO 9000, et enfin le *management moderne.*

Pour une partie des salariés du secteur, ces obligations légales et l'apparition de ces nouvelles approches a représentée une véritable bouffée d'air, pour d'autres, relevant des variantes intégristes décrites ci-dessus, "le secteur est en train de se dénaturer". Les remises en cause ont été ici parfois très brutales et douloureuses. Mais on peut affirmer sans trop se tromper qu'une tendance générale à la professionnalisation, accentuée dans les années à venir par des départs à la retraite "d'anciens", est en train de l'emporter. Elle donne lieu à deux variantes, l'une qu'on peut appeler *"le méthodisme"*[6], la seconde, la recherche de formes de *"professionnalisation des spécificités du secteur"*.

Selon la première variante, avec de bonnes méthodes, le secteur social pourrait devenir "comme les autres", ce qui signifie à la fois que son objet, l'humain, pourrait être traité avec des méthodes plus rationnelles (les doctrines et pratiques du comportementalisme y ont beaucoup contribué), qui n'excluent pas une certaine standardisation et informatisation des méthodes d'intervention, et devrait même se défaire de certaines valeurs jugées désormais

temps que les premières méthodologies du Service Social, le *case-work,* ou "méthode psycho-sociale d'intervention sur des cas" (voir là-dessus J. Verdès-Leroux, *Le Travail Social*, 1978, et ma thèse, *Unité et divisions du travail social*, 1988).

[6] L'apparition de ce méthodisme ne signifie pas qu'il n'y aurait désormais dans les interventions de celles et ceux qui le pratiquent, "que des techniques", car le méthodisme est une *croyance en la suprématie des méthodes et techniques* qui ne fait pas pour autant disparaître la personnalité propre, les convictions philosophiques, morales et politiques, mais qui tend à les mettre hors du champ de l'analyse. On le trouve d'ailleurs aussi dans les sciences sociales, notamment dans certains comités de lecture des revues académiques, où il sert de grille principale de sélection des articles proposés.

obsolètes. Le méthodisme impliquerait qu'à partir du moment où tous les professionnels sont formés aux mêmes approches, les préférences personnelles, les convictions religieuses et philosophiques, le fait d'être homme ou femme, de gauche ou de droite, disparaitraient. Le professionnel deviendrait ainsi un technicien sans odeur ni saveur. Cette variante se manifeste même dans des changements spectaculaires dans les tenues vestimentaires, les traditionnels pulls, pantalons de velours, jeans et sacs en bandoulière étant remplacés par des costumes cravates et des attachés case. On a vu ainsi arriver dans le secteur des gens venant de l'entreprise, ou, plus jeunes, fraîchement diplômés d'instituts de formation, sans partager d'emblée l'éthos du milieu.

La seconde variante de ce courant de professionnalisation est à la recherche d'une combinaison entre les nouvelles méthodes inspirées en partie par l'entreprise, et les anciennes valeurs de solidarité et de souci social du secteur. Cela se traduit par exemple par le développement de démarches qualité originales, où "l'importance du sens" de la démarche est traitée d'une manière explicite, où la participation de tous les salariés et même des usagers est organisée, où un tri est proposé entre ce que ces démarches apportent d'utile, et ce qui est jugé inutile pour le secteur. En matière de management, plutôt que de se jeter dans le "méthodisme", cette variante prend les techniques managériales comme d'utiles pense-bête, pouvant servir par exemple à mieux organiser les réunions, à rendre des comptes aux tutelles, à réfléchir avant d'agir, mais qui ne remplacent pas "l'analyse des pratiques". Elles ne remplacent surtout pas les débats sur la question des orientations mises en œuvre dans la manière de traiter les gens, salariés et usagers. Dans certaines situations "d'urgence" par exemple (ex : fugues de mineurs de foyers, situations à risque de mise en danger d'autrui), un protocole précis, élaboré collectivement, inspiré par les démarches d'assurance qualité, peut servir de "garantie anti-panique", donnant aux professionnels un mode d'emploi rigoureux à suivre, qui libère leur tête pour réfléchir au pourquoi du comment : déchiffrer le symptôme que la fugue représente.

Partie 2. La référence au "sens" comme spécificité du secteur et ses effets dans les pratiques de direction et d'encadrement.

J'espère avoir montré en quoi une distinction nette entre secteur de l'économie sociale et solidaire et un autre où dominerait la seule loi du profit, un secteur qui serait "égalitariste" et un autre profondément inégalitaire, me semble tout à fait erronnée, comme le montrent aussi d'autres communications (comme celle sur les "femmes entrepreneurs"). Cette distinction me semble aussi leurrante et politiquement stérile dans la mesure où elle renforce sur le plan imaginaire une coupure qui pourrait, avec une autre approche, se transformer en "pont". Pont tout à fait symbolique s'il en est puisqu'il n'y a pas d'un côté un secteur marchand et de l'autre un secteur non-marchand, mais des imbrications très fortes entre les deux : les produits du commerce équitable sont achetés en bonne partie par des salariés d'entreprises très capitalistiques, dans les familles, les salariés des deux secteurs se côtoient, etc. Mais il est surtout erroné de faire croire que dans le secteur dit marchand, "il n'y a que le profit qui compte". C'est ignorer à quel point, du moins au regard des méthodes de direction et d'encadrement, "tenir compte des spécificités des salariés", s'y adapter et faire des concessions, forment une donnée quotidienne de l'encadrement. Qui plus est, malgré les pratiques américaines du *ranking*[1] qui se répandent dans le monde entier, un nombre non négligeable "d'hommes et de femmes de bonne volonté" continue à résister aux logiques de prédateurs de certains *top managers* et, dans leur rôle de DRH par exemple, tentent d'éviter les plans sociaux avec licenciements "secs", pour recaser les salariés, limiter la casse, se préoccuper des situations "humainement les plus dramatiques".

2.1 L'insistance sur le "sens des pratiques" comme spécificité

Or, avant de revenir sur ce qu'il y a de commun entre le secteur de l'économie sociale et solidaire et l'économie ordinaire, je vais maintenant prendre le contrepied des idées

[1] Ces pratiques consistent dans le fait d'établir chaque année des "palmarès" des managers ayant le plus licencié : ici, loin de considérations "d'efficacité économique" (un autre mythe), il s'agit de rien de moins que de cultuver une idéologie de "surhommes".

développées jusqu'ici, pour avancer l'hypothèse d'une *spécificité historique du secteur, qui est l'insistance sur le sens (éducatif, social) de ses pratiques.*

L'encadrement du secteur social, beaucoup plus que celui de l'économie solidaire, a en effet une particularité qui est que tous les travailleurs sociaux y *encadrent des publics* ("jeunes" pour ce qui est des éducateurs, "familles" pour ce qui est des assistantes sociales). Bien que cet encadrement s'appelle "pratiques éducatives", "interventions sociales" ou "médiation", il s'agit bien d'une forme d'encadrement dans laquelle il s'agit de "faire faire" un certain nombre de choses aux usagers (changer de comportement, se normaliser, s'adapter etc). Dans le cas des entreprises d'insertion c'est encore plus net : il s'agit d'y faire travailler, comme pour l'encadrement d'entreprises ordinaires.

Or, le secteur social a depuis très longtemps élaboré des doctrines et des méthodes d'intervention, dans lesquelles *le sens que prennent les actes, les comportements et les actions à entreprendre,* est central. Prenons encore une fois l'exemple des entreprises d'insertion, qui ne sont justement pas tout à fait des entreprises "comme les autres". Quand un jeune y vient au travail en retard plusieurs fois, on n'aura pas le réfléxe de le renvoyer sur le champ, qui serait celui d'une entreprise "ordinaire". On va se demander quel sens (de refus du travail et de l'ordre, de malaise, de souffrance) ces retards représentent dans le "parcours éducatif" et dans la perspective du "projet éducatif" négocié avec le jeune au moment de son entrée dans l'entreprise. Et c'est en fonction du sens dans ce parcours (défini par l'éducateur, souvent en discussions d'équipe), qu'on jugera si oui ou non il sera judicieux et opportun de le sanctionner, et comment. Ce qui ne sera justement pas le cas dans une entreprise économique : même si le sens y est présent (tout licenciement en a un), il n'est pas *l'objet d'un travail particulier, spécifique.*

On peut dire sans trop se tromper que le secteur social est "saturé d'idées sur le sens", travaillées par des théories variées et nombreuses (souvent d'inspiration "psy", mais pas exclusivement). Et ce sont ces idées sur le "sens", le sens qu'il "ne faut pas perdre de vue", le sens "dont il faut tenir compte", le sens qui, avec les démarches d'assurance qualité ou les nouvelles méthodes de management "se perd", ce sont ces idées donc qui forment le "socle de résistance" du secteur social à certaines formes de modernisation jugées "déshumanisantes". La spécificité du secteur de l'économie sociale et solidaire (pour cette dernière, dans ses

variantes "politiques") serait l'existence d'un corps de doctrines et de croyances sur le sens, qui continue à refuser le "tout technique".

L'hypothèse que je veux donc proposer à la discussion est que *cette spécialisation dans le travail du sens forme une particularité du secteur* qui "retravaille" certaines de ses pratiques de direction et d'encadrement. Cela ne veut pas dire que la question du sens serait absente des pratiques de direction et d'encadrement en entreprise, mais elle ne s'y pose que rarement en des termes aussi insistants que dans le secteur social, et le plus souvent même, elle disparaît sous des considérations techniques, des considérations selon lesquelles il n'y a qu'une *one best way.*

2.2 La managérialisation de l'activité de direction et d'encadrement : entre "méthodes" et "analyse des pratiques"

Le management est un dispositif[2] relativement récent dans le secteur social, où il transforme les traditionnelles pratiques de direction et d'encadrement "apprises sur le tas", dans lesquelles la légitimité était surtout locale voire "consanguine", en y apportant des méthodes et des techniques "universelles". Celles qui y ont le plus de succès sont néanmoins celles qui ont l'art de s'adapter à certaines des spécificités du secteur. Le management participe de ce qu'on appelle aujourd'hui la « nouvelle gouvernance » du secteur. Il est autant apprécié que décrié[3]. Du côté des appréciations, on peut entendre qu'il invite à une dynamisation de tous les acteurs d'un établissement, qu'il peut contribuer, dans le respect des places de chacun, à plus de participation et plus de démocratie interne, notamment dans la conduite de projets innovants.

Le management comporte selon une partie des cadres et dirigeants du secteur social une charge anti-paternaliste non négligeable, il contribue à s'éloigner de modes de direction et d'encadrement infantilisants, et de l'organisation pyramidale, qui pouvaient exister dans certains services. Etre "manager" et non plus "éducateur chef" invite par exemple à ne plus

[2] Voir à ce sujet le chapitre "le management entre science politique et méthodologie d'encadrement", dans mon *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan, 2007.
[3] Les passages qui suivent se basent sur les extraits d'un article paru dans la revue *Directions*, mai 2007, écrit en commun avec G. Jouvet (dir. adjointe d'un établissement social): "Méthodes de management et analyse des pratiques d'encadrement".

faire prévaloir des réseaux de complicités transversales sur les fonctions officielles : si Untel est chargé de telle tâche, on ne fera plus appel à tel autre dont ce n'est pas vraiment l'attribution, même si l'on juge que le premier le fera moins bien. Le management donne des repères précis pour baliser l'ensemble des activités dans une perspective d'évaluation constante qui peut aussi être conçue comme une valorisation des pratiques, dont le professionnalisme peut ainsi s'accroître. La contrepartie, ou le prix à payer, de telles appréciations, est que cela exige un haut niveau de formation personnelle des cadres afin de pouvoir participer à des réflexions d'ordre politique, stratégique, managérial et organisationnel. Car les cadres du social sont de plus en plus appellés, de par la législation, à travailler avec des intervenants de secteurs souvent mieux formés (comme le médical ou le politique). Cela suppose aussi qu'existe ou soit crée un fort sentiment d'appartenance à une identité commune, ce qui n'a rien d'évident, compte tenu du corporatisme historique et de la faible « identité d'entreprise » dans le secteur social.

A côté de ces commentaires positifs, d'autres cadres, souvent plus anciens dans la profession, gardent des blocages à l'égard du management, surtout parce qu'il vient du secteur marchand. On craint ici que le management ne soit que « manipulation », au détriment du « respect de la personne ». Une partie des résistances au management vient ainsi des courants qui, au nom d'une certaine idée de la psychologie et de la psychanalyse, affirment la priorité des dimensions psychiques et individuelles dans l'intervention sociale, dont les actes ne sauraient être quantifiées. Ces critiques sous-tendent aussi qu'au fond, contrairement à ce que prétend le management, encadrer ne peut pas vraiment s'apprendre.

Pourtant, même chez une bonne partie des cadres adeptes du nouveau management, de fortes interrogations persistent auxquelles ce dernier ne répond pas vraiment selon eux : sur quoi repose leur légitimité ? ils doivent garantir des orientations, mais comment effectue-on les choix dans les nombreuses situations quotidiennes où plusieurs orientations se croisent et souvent se contredisent ? En matière de choix budgétaires par exemple existent des débats à n'en plus finir avec certains éducateurs pour savoir si on peut ou non emmener les usagers à Center Parc ou Eurodisney : est-ce bien éducatif ? Quand on se déplace en groupe, faut-il prendre le minibus de l'établissement ou le train qui est plus cher, mais donne une expérience aux usagers handicapés leur permettant peut-être un jour de le prendre seul ? Dans certains textes législatifs où il est question du "respect des usagers", qui implique notamment leur vous-voyement, faut-il changer brusquement de manières de faire par rapport à ce qui se

faisait avant? Qu'est-ce qui est en jeu de ce point de vue quand une éducatrice dans une équipe qui pratiquait jusque-là le tutoiement des usagers (personnes âgées dépendantes), dans un sens qui n'était pas nécessairement méprisant ou infantilisant, tente de convaincre ses collèques qu'il *faut désormais légalement* vous-voyer ces usagers qu'on tutoyait auparavant ?

En dernier ressort, la manière dont un cadre argumente, convainc (ou non), interprète des consignes données, s'adapte aux circonstances et aux caractéristiques des équipes, relèverait plus de l'expérience personnelle, des parcours suivis, des discussions avec quelques pairs « proches », que des méthodes de management proprement dites, des sciences sociales et humaines ou des formations suivies, même si elles « donnent des idées ». Le cadre serait reconnu non de par son statut institutionnel ou sa technicité, mais par sa capacité à produire du sens. Or, ce sens est toujours produit dans des situations plus ou moins complexes, et parfois conflictuelles, où le cadre n'est pas le seul à produire du sens, mais se trouve confronté à d'autres interprétations de « ce qui se passe » et de ce qui est en jeu. En fin de compte, cette capacité à produire du sens semble donc reposer sur une sorte de « bricolage personnel ».

Partie 3. Secteurs de l'économie sociale et solidaire et secteurs économiques ordinaires.

Il se trouve que cette singularité des situations d'encadrement n'a rien de spécifique au secteur social. Des questions analogues se posent chez les cadres d'entreprise, même si les méthodes de management y sont beaucoup plus développées et anciennes. Les managers qui réfléchissent à leurs pratiques reconnaissent qu'ils sont confrontés à l'incertitude, qu'il est impossible de manager sous la seule contrainte, que l'adhésion des équipes est nécessaire mais jamais garantie à l'avance. Les méthodes de management sont une boussole, mais ne disent pas à la place du cadre quels choix faire, en termes de sens et de valeurs. Dans l'entreprise aussi, bon nombre de cadres restent préoccupés par le fait de « pouvoir se regarder dans la glace le matin ». Même dans les entreprises entièrement dominées par les logiques financières, des cadres essaient de défendre des valeurs de solidarité au sein des équipes encadrées, détournent parfois des procédures, adaptent les consignes aux caractéristiques de leurs équipes et "freinent" certains objectifs.

Dans une enquête en cours sur les "stratégies de résistance de l'encadrement d'entreprises privées", j'ai recueilli le récit d'un cadre supérieur d'une entreprise concurrence de France Telecom, soumise aux lois du marché et du CAC 40, qui décrit comment un groupe de 9 chefs d'équipe a "couvert" durant une période de deux ans, un collègue "cramé" (de l'anglais *burn out*) au travail, accumulant les problèmes professionnels et personnels, n'arrivant plus à faire face à la charge de travail, mais à deux ans seulement de la retraite. Plutôt que de le proposer au licenciement ou à un "placard", ses collègues ont pris en charge une partie de ses chantiers, lui permettant ainsi d'atteindre l'âge de la retraite, le tout à l'insu de l'élite dirigeante de l'entreprise. Des cadres et dirigeants humanistes, inspirés par le catholicisme social ou des principes politiques progressistes, proches ou non de certains syndicats de cadres, continuent à "résister", même dans les entreprises complètement

soumises aux injonctions des actionnaires[4]. Car, comme le soulignent avec force L. Boltanski et E. Chiapello, le capitalisme a besoin d'éthique (1999).

Le secteur social n'est donc pas le seul à être à la recherche de « savoirs d'action ». Mais il pourrait, dans la confrontation avec des dirigeants et cadres d'entreprise, apporter certains de ses savoirs sur le sens des actions, dont il s'est fait une spécialité depuis de longues années, et dans le domaine duquel il dispose de théories et de méthodes de référence. Inversement, le secteur des entreprises "ordinaires" pourrait lui apporter des analyses sur les rapports de force et de pouvoir, sur le rôle des conditions de travail et des techniques, utiles pour penser la nouvelle conjoncture, de plus en plus "turbulente", de l'action sociale.

[4] Il y aurait éventuellement ici un joli parallèle à faire entre les "représentants des usagers" (parents de handicapés etc) et les "dirigeants et cadres professionnels" du secteur social, et les représentants des actionnaires (qui somme toute ne sont pas non plus des "professionnels du management") et les managers des entreprises.

Conclusion

Le paradis n'existe pas, ni sur terre, ni dans le ciel. Les extases et même les bonheurs sont éphémères. Des lieux idylliques, exclusivement consacrés à plus d'égalité, plus de fraternité et plus de liberté, sont introuvables. Ce qu'on trouve, ce sont des lieux dont des "pionniers" sont à l'origine, et ces origines peuvent avoir été des colères, des protestations, des critiques de l'existant, avec la ferme volonté de créer quelque chose de nouveau. Mais ces nouveautés se cristallisent, s'institutionalisent et se bureaucratisent. Même la posture contestataire, devenue institutionnelle, peut être éminemment conservatrice.

Ce qui existe par contre, et existera toujours, ce sont des "femmes et hommes de bonne volonté", selon la belle expression de Jules Romains : et celles-là et ceux-là, on peut les rencontrer dans les endroits les plus variés, dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, comme dans les entreprises les plus capitalistiques.

Bibliographie

- Boltanski Luc *Les cadres, la formation d'un groupe social,* Ed. Minuit, Paris, 1982
- Boltanski Luc, Chiapello Eve *Le Nouvel esprit du capitalisme,* Ed. de Minuit, Paris,1999
- Brunel Valérie *Les managers de l'âme*, La Découverte, Paris, 2004
- Castel Robert *Le Psychanalysme,* Ed. de Minuit, Paris, 1978
- Dejours Christophe: *Le facteur humain*, QSJ ? Puf, Paris, 1994/2002 (3ème éd)
- Donzelot Jacques *L'invention du social*, Ed. du Seuil, Paris,1994
- Legros Pierre (coord.) *Economie et solidarité,* Cahiers d'Evry, Paris, 2000
- Maclouff Pierre *Les handicapés de l'asile à l'usine*, La Découverte, Paris, 1978
- Mispelblom Beyel Frederik *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed. Syros/La Découverte, Paris, 1999 (2ème éd. Epuisée, en voie de ré-impression à la Dispute)
- Mispelblom Beyel Frederik *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, Paris, 2006
- Mispelblom Beyel Frederik *Travailler c'est lutter : comment les conflits d'orientations dans les organisations engagent les sciences sociales*, L'Harmattan, Paris, (fin) 2007
- Mispelblom Beyel Frederik *Unité et divisions du Travail Social*, Thèse 3ème cycle, 1988
- Jouvet Gilles, Mispelblom Beyel Frederik, « Méthodes de management et analyse des pratiques d'encadrement », Directions, Paris, mai 2007
- Piovesan D., et Robelet M. « La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur des handicaps », *13ème journée GDR cadres et dirigeants salariés de l'économie sociale et solidaire : identités, pratiques, parcours*, 19 octobre 2007
- Verdès-Leroux Jeannine *Le Travail Social*, Ed. Minuit, Paris, 1978

Annexe : Note méthodologique

Les "mots", "cas" et observations de situations sur lesquels s'appuie ce texte ont été rassemblés durant de longues années et dans des situations variées. A partir des années '80 environ, 7 à 8 ans de séances mensuelles de "supervision sociologique d'éuipes" dans le secteur social, centrées sur des "analyses de cas professionnels". Plus récemment (depuis 2000), au cours d'interventions dans des établissements sociaux, auprès de membres de la direction et de l'encadrement, à l'occasion d'une enquête sur les "démarches qualité" puis sur les "pratiques d'encadrement" (enquêtes par entretiens, centrés sur des "récits de cas concrets"). Et cela en France (surtout Pays de Loire) et en Suisse. Les secteurs concernés sont ceux de l'assistance éducative en milieu ouvert (AEMO), du handicap (les CAT devenus ESAT), des établissements médico-sociaux, et une entreprise d'insertion sociale (au tout début de leur création, vers 1985 environ). Les récits de cas" se basent toujours à la fois sur du "déclaratif" (mais de la part de plusieurs personnels concernés par une même situation), et sur des documents écrits (notes d'entretiens ou de réunions d'équipe, rapports aux Juges pour enfants, journal de bord d'intervention, etc.).

Mais le plus important, pour saisir la nature des extraits mobilisés, est de comprendre la visée des "rencontres" ainsi organisées : il s'y agissait toujours d'élaborer, collectivement, des "analyses pour agir", et dans ce sens, diagnostics de situations et pistes stratégiques allaient de pair.

Dans ce type de situations, les % statistiques, les analyses de trajectoires, les récits de vie ou les typologies sont de peu de secours et d'utilité. On y a à faire à des sujets en chair et en os, dont seule compte la parole énoncée en situation, qu'il s'agisse d'entretiens ou de réunions de travail. Des sujets pris dans et par les paroles énoncées, et le sens qu'elles produisent, des sujets "pris au mot".

Voir à ce sujet : les programmes et comptes-rendus des journées "arts de la guerre et interprétation de la vie civile", sur : www. Enacder-et-manager.com, rubrique "encadrement" puis "nouveaux savoirs d'action".